

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсової роботи з дисципліни

«Управління програмами та портфелями організацій»

для студентів денної та заочної форми навчання зі спеціальності

«Управління проектами»

Методичні вказівки з виконання курсової роботи з дисципліни «Управління програмами та портфелями організацій» для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності «Управління проектами» / Укладачі Кононенко І.В., Лобач О.В. – Х. : НТУ «ХНУ», 2015. – 44 с.

Укладачі: І.В. Кононенко, О.В. Лобач

Рецензент М.П. Грінченко

Кафедра стратегічного управління

## **ВСТУП**

Науково-методичними основами дисципліни «Управління програмами та портфелями організацій» є сучасна методологія управління програмами та портфелями, методи формування стратегічних цілей, програм, портфелів організацій, методи реалізації програм і портфелів.

Мета викладання і завдання дисципліни – навчити майбутніх магістрів управляти програмами і портфелями підприємств, застосовуючи новітні комп’ютерні технології та методи.

Магістр повинен знати:

- перспективи розвитку управління програмами і портфелями;
- методи управління програмами і портфелями;
- концепцію логістики в управлінні програмами і портфелями.

Магістр повинен уміти:

- розробляти концепцію програми;
- планувати програму;
- управляти розробкою програмної документації;
- управляти маркетингом програми і її вартістю;
- управляти ресурсами, якістю, ризиками і командою програми;
- формувати портфель проектів організації;
- управляти його реалізацією.

В процесі вивчення дисципліни студенти виконують курсову роботу. В першій частині курсової роботи студент продовжує використовувати сучасні методології управління проектами до проекту, для якого в першому семестрі було створено бізнес-план, а в другому – виконано планування для управління інтеграцією, змістом, часом і вартістю. У третьому семестрі студент повинен виконати планування для проекту, який ним був розроблений, відносно управління зацікавленими сторонами, ризиками, якістю, ресурсами, закупівлями, комунікаціями проекту. Для планування робіт студент може використовувати різні існуючі методології. Серед них важливе місце належить міжнародному стандарту ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами.

Крім планування робіт для обраного проекту, кожен студент магістратури повинен в другій частині курсової роботи продовжити науково-дослідну роботу за затвердженою тематикою.

Методичні вказівки призначені для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 7.18010013, 8.18010013 «Управління проектами».

Методичні вказівки є частиною загального методичного забезпечення виконання курсових робіт студентами денної та заочної форми навчання кафедри стратегічного управління.

## І МЕТА І ЗАВДАННЯ МЕТОДИЧНИХ ВКАЗІВОК

Виконання курсової роботи є важливою складовою частиною вивчення дисципліни «Управління програмами та портфелями організацій».

Метою курсової роботи є оволодіння знаннями та вміннями з планування робіт з управління зацікавленими сторонами, ризиками, якістю, ресурсами, закупівлями та комунікаціями для конкретного проекту, спираючись на міжнародний стандарт ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами.

## 2 ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ

**Курсова робота** – це самостійна навчально-дослідна робота, що виконується студентами для закріплення та поглиблення отриманих знань на конкретному проекті, за обраною тематикою.

При виконанні курсових робіт та дипломної роботи зі спеціальністі «Управління проектами» рекомендується використовувати стандарт ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами. Даний стандарт призначений для використання організаціями будь-якого типу (державними, громадськими, приватними) і містить рекомендації з управління будь-якими проектами довільної складності, розміру і тривалості. Він є керівництвом з концепцій і процесів управління проектами, які дуже важливі для виконання проектів.

**Структурно курсова робота містить:**

1. Титульні аркуші.
2. Завдання на виконання курсової роботи.
3. Реферат.
4. Зміст курсової роботи.

5. Основна частина (розділи та підрозділи курсової роботи).
6. Висновки.
7. Список літератури, яка використовувалась.
8. Додатки.

Курсова робота розпочинається з **титульних аркушів**, у яких значаться: офіційна назва навчального закладу та кафедри, на якій виконана робота; тема курсової роботи; прізвище, ім'я та по батькові автора; прізвище, ім'я та по батькові, посада, науковий ступінь, вчене звання керівника курсової роботи; прізвище, ім'я та по батькові, посада, науковий ступінь, вчене звання консультанта курсової роботи; вказівки про результати захисту; місто та рік написання роботи (*див. додаток А, Б*).

Зразок завдання на виконання курсової роботи наведено у *додатку В*.

**Реферат** призначений для ознайомлення з курсовою роботою. Він має бути стислим, інформативним і містити інформацію, що дозволяє розкрити сутність дослідження курсової роботи. Реферат повинен містити:

- а) дані про обсяг роботи, кількість ілюстрацій, таблиць, додатків, джерел у переліку літератури (посилань);
- б) текст реферату;
- в) ключові слова курсової роботи.

Текст реферату повинен надавати інформацію в певній послідовності:

- а) мета курсової роботи;
- б) задачі курсової роботи;
- в) об'єкт дослідження курсової роботи;
- г) предмет дослідження курсової роботи;
- д) методи дослідження курсової роботи;
- е) результати курсової роботи;
- ж) фінансова ефективність пропозицій курсової роботи;
- з) значущість курсової роботи та висновки.

Частини реферату, в яких відсутні дані, опускають. Реферат курсової роботи слід складати не більш ніж з 500 слів і розташовувати на одній сторінці формату А4.

Ключові слова, потрібні для розкриття сутності курсової роботи, формують на основі тексту курсової роботи і розташовують у кінці реферату. Кількість ключових слів чи словосполучень обмежена: припускається від 5 до 15 слів, надрукованих великими літерами в називному відмінку в рядок через кому.

**Зміст курсової роботи** повинен бути логічним, послідовним, зрозумілим і відповідати плану завдання.

Якщо у роботі використано понад п'ять умовних позначень (абревіатур, символів, скорочень, які не є загальноприйнятими), то це зазначається на окремому аркуші, який розташовується перед текстом роботи як «Перелік умовних скорочень».

У вступі розкривається актуальність обраної теми, описується об'єкт дослідження, визначається мета дослідження і завдання, виконання яких спрямовані на досягнення цієї мети.

**Актуальність теми роботи** – лаконічний опис відповідності обраної теми потребам певної галузі та організації. Правильне окреслення актуальності визначає стратегію дослідження.

**Об'єкт дослідження** – процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення. Як правило, об'єктом в даній курсовій роботі є певний проект.

**Мета дослідження** формулюється лаконічно, одним реченням і повинна входити з теми роботи. Відповідно до визначеної мети формулюються **завдання**, які деталізують та розкривають мету. Характер завдань входить з назв розділів (у разі наявності і підрозділів) роботи і їх зміст формулюють, використовуючи такі поняття: визначити ..., проаналізувати ..., охарактеризувати..., розробити..., тощо.

**Основна частина** курсової роботи включає розділи науково-дослідної та практичної частини. Науково-дослідна частина – це опис результатів дослідження за обраною та затвердженою темою. Практична частина полягає в розробці планів робіт для проекту за обраною тематикою з використанням ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами та інші стандарти в цій галузі (PMBoK, PRINCE2, P2M та інші). Кожний розділ курсової роботи повинен закінчуватися короткими висновками.

У **висновках** до роботи викладаються найбільш важливі результати та висновки автора, одержані в роботі, які повинні містити формулювання розв'язання поставлених завдань.

Висновки автора повинні носити обґрунтований характер, бути результатом самостійного дослідження.

Курсова робота завершується **списком використаних джерел**, на які є посилання в тексті роботи та які використані при її підготовці.

Цифрові, інформативні матеріали, які не використовуються в роботі при аналізі, а тільки підтверджують якість положення, бажано подавати в додатках, які наводяться в кінці роботи, після списку використаних джерел. Обсяг додатків у загальному обсязі курсової роботи не враховується.

Після остаточного оформлення робота має бути вичитана і зшита.

### З ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Оформлення курсової роботи має відповідати державним стандартам і нормам.

Текст курсової роботи виконується українською мовою на папері формату А4 (297мм х 210 мм). Робоча площа аркуша, на якій друкується текст роботи, обмежується такими полями: верхнє і нижнє поле – по 20 мм; ліве поле – 25 мм; праве поле – 10 мм. Робота друкується комп’ютерним способом. Шрифт друку – Times New Roman, звичайний, світлий. Кегль (параметри) шрифту – 14 pt (одиниць). Міжрядковий інтервал тексту – 1,5. Текстожної структурної частини роботи починається з нового аркуша.

Нумерація аркушів проставляється у верхньому правому куті аркуша арабськими цифрами без додавання до номера аркуша будь-яких інших знаків. На першому аркуші роботи номер не проставляється.

Структурні частини роботи: вступ, висновки, список використаних джерел, додатки – у курсовій роботі подаються без нумерації, тобто перед ними номери не проставляються.

Назви структурних частин роботи – РЕФЕРАТ, ЗМІСТ, І АНАЛІЗ..., ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ друкуються центровано великими літерами звичайним шрифтом. Крапка після назв структурних частин роботи не ставиться. Номери розділів проставляються арабськими цифрами, після яких крапка не ставиться. Текстожної структурної частини роботи починається з нового аркуша.

Номер підрозділу є складним і складається з номера розділу в межах роботи і порядкового номера підрозділу в межах розділу, які між собою розділяються крапкою. Номер підрозділу починається від межі лівого поля, після номера крапка не ставиться. У цьому ж рядку з великої літери рядковими літерами звичайним жирним шрифтом друкується назва підрозділу. Крапка в кінці назви підрозділу не ставиться.

**Посилання.** Посилання на використані джерела зазначаються в тексті роботи проставлянням порядкового номера посилання за списком використаних джерел у квадратних дужках. Якщо посилання здійснюється в цілому на джерело чи групу джерел, то в дужках зазначаються лише номери посилань, наприклад, «... у працях С.Д. Бушуєва, І.В. Кононенка, [3, 4] зазначається, що...».

Коли необхідно послатися на конкретні сторінки використаних джерел, то слід зазначати і номери посилань і номери сторінок у джерелах, наприклад, «...О.В. Малеєва та Ю.М. Тесля [9, с. 86–88; 10, с. 21–27] стверджують про...».

У випадку, коли автор курсової роботи бажає в тексті запозичити думку іншого автора, він може вчинити це двома способами: за *допомогою точної цитати* або передати думку іншого автора *без точного цитування*. В обох випадках посилання є обов'язковим.

**Список використаних джерел** – елемент бібліографічного апарату, який містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Бібліографічний опис складається безпосередньо за друкованим твором або за каталогами та бібліографічними покажчиками повністю, без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв. Джерела можна розміщувати двома способами:

- в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків джерел;
- у порядку появи (згадування) посилань у тексті курсової роботи.

Список використаних джерел повинен мати не менше 12 джерел. На кожне з наявних у списку джерело має бути в роботі хоча б одне посилання. Список використаних джерел розташовується після висновків з продовженням нумерації аркушів. Переклад джерел з іншої мови не допускається.

У списку використаних джерел необхідно спочатку навести законодавчі та нормативні акти (закони, укази та ін.), загальну і спеціальну літературу за алфавітом, ресурси Internet. Для книг вказують прізвище та ініціали автора, повну назгу, номер тому, частини, місце видання (місто), назгу видавництва, рік видання, кількість сторінок; для журналів – автор статті, її повна назгу, назгу журналу, рік і номер видання, номери сторінок. Оформлення бібліографічного опису повинно здійснюватися відповідно до діючого стандарту.

**Оформлення додатків.** Додатки розташовуються після списку використаних джерел у порядку появи посилань на них у тексті роботи з продовженням нумерації аркушів. При цьому кожен додаток починається з нової сторінки.

Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої центровано стосовно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком великими літерами друкується слово ДОДАТОК... і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ъ, наприклад, ДОДАТОК А, ДОДАТОК Б і т.д. Один додаток позначається як додаток А.

#### 4 ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

##### 4.1 Застосування процесу управління проектами

Стандарт ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами визначає рекомендовані процеси управління проектами, які будуть використовуватися в ході виконання проекту в цілому, для окремих фаз або і там і там. Ці процеси управління проектами підходять для проектів у всіх організаціях. Управління проектами вимагає значної координації (узгодження) і, таким чином, потрібно, щоб кожен процес, який використовується, був належним чином впорядкований і пов'язаний з іншими процесами. Деякі процеси можуть повторюватися, щоб повністю визначити й задовільнити вимоги зацікавлених сторін і прийти до згоди стосовно цілей проекту.

Менеджерам проектів спільно з іншими учасниками проекту рекомендується уважно вивчити процеси, визначені в п. 4.3, і застосовувати їх по мірі необхідності до проекту та організаційних потреб.

Процеси, описані в п. 4.3, не застосовуються в однаковій мірі до всіх проектів або всіх фаз проекту. Таким чином, менеджер проекту повинен адаптувати процеси управління до кожного проекту або фази проекту, визначаючи, які процеси є підходящими, і ступінь строгості, з якою вони повинні застосовуватися. Цей процес повинен бути виконаний згідно з відповідною організаційною політикою.

Для того щоб проект був успішним, повинні бути виконані такі дії:

- вибрати відповідні процеси, описані в п. 4.3, які необхідні для досягнення цілей проекту;
- використовувати певний підхід для розробки або адаптації технічних характеристик продукту і планів для задоволення цілей проекту і вимог;

- дотримуватися вимог, щоб задовольнити спонсора проекту, клієнтів та інші зацікавлені сторони;
- визначити і управляти змістом проекту в рамках обмежень при розгляді проектних ризиків і потреб в ресурсах, щоб забезпечити результати проекту;
- включити належну підтримку від кожної виконуючої організації, а також зобов'язання клієнтів та спонсора проекту.

Процеси управління проектами в даному стандарті визначені й описані у термінах цілей, яким вони служать, відносин між процесами, взаємодії в рамках процесів, а також входів та виходів, які пов'язані з кожним процесом. Щоб бути стисливим, стандарт не вказує джерело всіх входів або куди йде вихід.

## 4.2 Групи процесів та предметні групи (Process groups and subject groups)

### 4.2.1 Загальні положення

Процеси управління проектами у стандарті ISO 21500:2012 – Керівництво з управління проектами розглядають з двох точок зору: з точки зору управління проектом – це групи процесів, з точки зору збору процесів за предметом – це предметні групи. Ці дві різні групи подані в табл. 4.1.

Окремі процеси описуються більш детально в розділі 4.3.

Таблиця 4.1 – Процеси управління проектами: перехресні посилання на групи процесів та предметні групи

Предметні групи	Групи процесів				
	Ініціювання (Initiating)	Планування (Planning)	Реалізація (Implementing)	Контроль (Controlling)	Закриття (Closing)
1	2	3	4	5	6
Інтеграція (Integration)	Розробка статуту проекту (Develop project charter)	Розробка планів проекту (Develop project plans)	Безпосередня робота за проектом (Direct project work)	Контроль роботи за проектом (Control project work).	Закриття фази або проекту (Close project phase or project).

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6
				Контроль внесення змін (Control changes)	Накопичення винесених уроків (Collect lessons learned)
Зацікавлена сторона (Stakeholder)	Визначення зацікавлених сторін (Identify stakeholders)		Управління зацікавленими сторонами (Manage stakeholders)		
Зміст (Scope)		Визначення змісту (Define scope). Створення ієрапархічної структури робіт (Create work breakdown structure).		Контроль змісту (Control scope )	

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6
		Визна- чення операцій (Define activities)			
Ресурс (Resource)	Створення команди проекту (Establish project team)	Оцінка ресурсів (Estimate resources)  Визна- чення організа- ції проек- ту (Define project organizati- on)	Розвиток команди проекту (Develop project team)	Контроль ресурсів (Control resources).  Управління командою проекту (Manage project team)	
Час (Time)		Встанов- лення послідо- вності операцій (Sequence activities).  Оцінка тривало- стей опе- рацій (Estimate activity durations)		Управління розкладом (Control schedule)	

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6
		Розробка розкладу (Develop schedule).			
Вартість (Cost)		Оцінка вартостей (Estimate costs). Розробка бюджету (Develop budget)		Контроль вартостей (Control costs)	
Ризик (Risk)		Виявлення ризиків (Identify risks). Оцінювання ризиків (Assess risks)	Робота з ризиками (Treat risks)	Управління ризиками (Control risks)	
Якість (Quality)		Планування якості (Plan quality)	Забезпечення якості (Perform quality assurance)	Виконання контролю якості (Perform quality control)	
Придбання (Procurement)		Планування придбань (Plan procurements)	Вибір постачальників (Select suppliers)	Адміністрування придбань (Administer procurements)	

Закінчення таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6
Комунікація (Communication)		Плануван- ня комуні- кацій (Plan communications)	Поширення інформації (Distribute information)	Управління комуніка- ціями (Manage communications)	

*Примітка:* Ця таблиця не відображає операції, які належить виконувати в хронологічному порядку. Єдина мета таблиці є виявлення предметних груп і груп процесів.

#### *4.2.2 Групи процесів*

##### *4.2.2.1 Загальні положення*

Кожна група процесів складається з процесів, які застосовуються до будь-якої фази проекту або всього проекту. Ці процеси, надалі визначені у п. 4.3 в плані призначення, опису, входів і виходів, є взаємозалежними. Групи процесів не залежать від галузі застосування.

##### *4.2.2.2 Група процесів ініціювання*

Процеси ініціювання використовуються для запуску фази проекту або самого проекту, для визначення цілей фази проекту або проекту і для уповноваження менеджера проекту для роботи над проектом.

##### *4.2.2.3 Група процесів планування*

Процеси планування використовуються для здійснення планування деталей. Ці деталі повинні бути достатніми, щоб встановити базові плани, відносно яких можна буде управляти реалізацією проекту, і виконання проекту може бути вимірюване і контролюване.

##### *4.2.2.4 Група процесів реалізації*

Процеси реалізації використовуються для виконання операцій з управлінням проектом, а також для надання результатів проекту відповідно до проектних планів.

##### *4.2.2.5 Група процесів контролю*

Процеси контролю використовуються для моніторингу, вимірювання і контролю виконання проекту у порівнянні з планом проекту, тому

попереджувальні та коригувальні дії можуть бути прийняті і при необхідності зроблені запити на зміни для того, щоб досягти цілей проекту.

#### 4.2.2.6 Група процесів закриття

Процеси закриття використовуються, щоб офіційно встановити, що фаза проекту або проект завершено, і забезпечити, щоб засвоєні уроки були розглянуті і реалізовані в міру необхідності.

#### 4.2.2.7 Взаємозв'язки і взаємодії між групами процесів управління проектами

Управління проектом починається з групи процесів ініціювання і закінчується групою процесів закриття. Взаємозалежність між групами процесів вимагає, щоб група процесів контролю взаємодіяла з кожною іншою групою процесів, як показано на рисунку 4.1. Групи процесів рідко є дискретними або зустрічаються лише один раз.

Групи процесів, як правило, повторюються в кожній фазі проекту для доведення проекту до кінця. Всі або деякі процеси всередині груп процесів можуть знадобитися для фази проекту. Не всі взаємодії, які показано на рис. 4.1, будуть застосовуватися на всіх фазах проекту чи у проекті. На практиці процеси в рамках груп процесів часто є одночасними, накладаються один на одного та взаємодіють. Але це не показано на рис. 4.1.

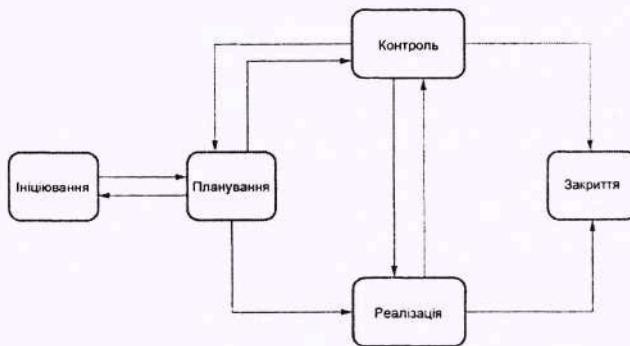


Рисунок 4.1 – Взаємодії груп процесів

Рисунок 4.2 доповнює рисунок 4.2, і показує взаємодію між групами процесів у межах проекту, в тому числі представницьких входів і виходів процесів у рамках груп процесів. За винятком групи процесів

контролю, зв'язки між різними групами процесів здійснюються через окремі процеси усередині кожної групи.

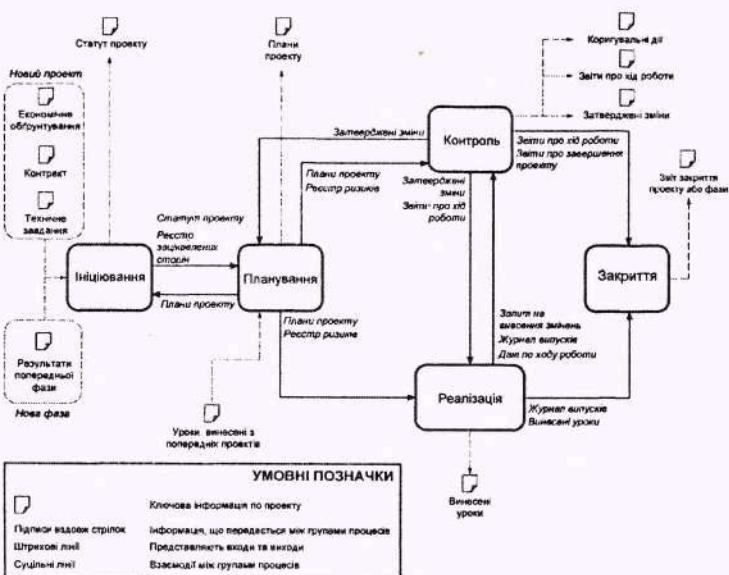


Рисунок 4.2 – Деякі входи і виходи при взаємодії між групами процесів

Не дивлячись на зв'язок, який показано на рис. 4.2, між групою процесів контролю та іншими групами процесів, група процесів контролю може вважатися самостійною, бо її процеси використовуються для контролю не тільки проекту в цілому, але й окремих груп процесів.

#### 4.2.3 Предметні групи (Subject groups)

##### 4.2.3.1 Загальні положення

Кожна предметна група складається з процесів, які можна застосувати до будь-якого проекту або до фази проекту. Предметні групи залежать від сфери застосування та галузі промисловості.

Додаток А стандарту ISO 21500, який наведено у додатку Г даних методичних вказівок, являє собою зображення взаємодії окремих процесів у кожній групі процесів. Не всі взаємодії процесів зображені на рисунку додатка А. Будь-який процес може повторюватися. Будь-який процес може повторюватися.

#### **4.2.3.2 Інтеграція (Integration)**

Предметна група «інтеграція» включає процеси, необхідні для розпізнавання, визначення, сполучення, об'єднання, узгодження, контролю, та завершення різних видів діяльності та процесів, що пов'язані з проектом.

#### **4.2.3.3 Зацікавлені сторони (Stakeholder)**

Предметна група «зацікавлені сторони» включає процеси, необхідні для визначення та контролю над спонсором проекту, клієнтами та над іншими зацікавленими сторонами.

#### **4.2.3.4 Зміст (Scope)**

Предметна група «зміст» включає процеси, необхідні для визначення та встановлення обсягу робіт та результатів їх виконання, відповідно необхідними тут є саме обсяг роботи та результати їх виконання.

#### **4.2.3.5 Ресурс (Resource)**

Предметна група «ресурс» включає процеси, необхідні для визначення та акумулювання відповідних ресурсів проекту, таких як люди, будівлі, устаткування, матеріали, матеріально-технічна база та обладнання.

#### **4.2.3.6 Час (Time)**

Предметна група «час» включає процеси, необхідні для планування проектної діяльності та для відстеження розвитку для дотримання графіка.

#### **4.2.3.7 Витрати (Cost)**

Предметна група «витрати» включає процеси, необхідні для планування бюджету та відстеження розвитку для управління витратами.

#### **4.2.3.8 Ризик (Risk)**

Предметна група «ризик» включає процеси, необхідні для ідентифікації та управління загрозами та можливостями.

#### **4.2.3.9 Якість (Quality)**

Предметна група «якість» включає процеси, необхідні для планування, забезпечення та контролю якості.

#### **4.2.3.10 Закупівля (Procurement)**

Предметна група «закупівля» включає процеси, необхідні для планування та придбання продукції, послуг або результатів та управління відносинами з постачальниками.

#### **4.2.3.11 Комуникація (Communication)**

Предметна група «комунікація» включає процеси, необхідні для планування, управління та поширення інформації, що стосується проекту.

## **4.3 Процеси (*Processes*)**

### **4.3.1 Загальні положення**

Цей розділ описує кожен з процесів управління проектами з точки зору мети, опису, головних входів та виходів. Відзначимо, що у таблицях 4.2–4.22 наведені тільки найпоширеніші входи та виходи без зазначення їх важливості або послідовності. Кожен процес може повторюватись для поновлення виходу цього процесу.

Деякі процеси, що пов’язані з проектом, можуть здійснюватися поза межами проекту за допомогою стратегії організації, програми, портфелів проектів або через інші подібні засоби, як показано на рис. 4.2. Для прикладу це можуть бути техніко-економічні обґрунтування, розвиток економічного обґрунтування, відбір процесів проекту до фактичного початку робіт проекту та уроки, винесені з попередніх проектів. Виносяться такі допущення згідно з даним стандартом:

- проект запускається, коли виконуюча організація завершує процеси, необхідні для затвердження нового проекту;
- проект завершується, коли звітні матеріали проекту були прийняті або проект було передчасно завершено та коли вся проектна документація передана і всі завершальні роботи виконано.

Процеси в даному стандарті представлені як окремі елементи з чітко визначеною взаємодією. Але ж на практиці вони частково перекриваються та взаємодіють таким чином, що не можуть бути чітко описані в даному стандарті. Вже виявлено, що існує більш ніж один спосіб управління проектами залежно від таких факторів, як цілі, які повинні бути досягнуті, ризик, обсяг, строки, досвід команди проекту, наявність ресурсів, достатня кількість історичної інформації, «зрілість» організації управління проектами, а також вимоги галузі промисловості та галузі застосування.

### **4.3.2 Визначення зацікавлених сторін (*Identify stakeholders*)**

Метою визначення (ідентифікації) зацікавлених сторін проекту є виявлення людей, груп або організацій, на які буде впливати проект або вони будуть на нього впливати, а також документувати відповідну інформацію, що стосується їхніх інтересів та зачленення до проекту.

Зацікавлені сторони можуть брати активну участь у проекті, можуть бути всередині або зовні по відношенню до проекту і можуть знаходитись на різних рівнях влади.

Входи та виходи процесу показано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Визначення зацікавлених сторін: входи та виходи

Входи	Виходи
Статут проекту Схема організаційної структури проекту	Реєстр зацікавлених сторін

#### 4.3.3 Управління зацікавленими сторонами (*Manage stakeholders*)

Мета управління зацікавленими сторонами – надання адекватного розуміння та належної уваги до потреб і очікувань зацікавлених сторін. Цей процес включає в себе такі операції, як виявлення інтересів зацікавленої сторони та вирішення проблем.

При веденні переговорів із зацікавленими сторонами важливими є дипломатія та тактовність. Якщо керівник проекту не в змозі вирішити проблеми зацікавленої сторони, виникає необхідність передання цих проблем, згідно з організацією проекту, у вищий орган або звернення за допомогою до позапроектних осіб.

Потрібно провести детальний аналіз зацікавлених сторін, а також їхнього впливу на проект, для того, щоб менеджер проекту міг отримати максимальну користь з їх внеску в проект.

Під час цього процесу можуть розроблятися пріоритетні плани управління зацікавленими сторонами.

Головні входи та виходи процесу зображені у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Управління зацікавленими сторонами: входи та виходи

Входи	Виходи
Реєстр зацікавлених сторін Плани проекту	Запити на зміни

#### 4.3.4 Виявлення (ідентифікація) ризиків (*Identify risks*)

Виявлення ризиків – це визначення можливих ризикових подій та їх характеристик. Виникнення ризикових подій може мати як позитивний, так і негативний вплив на цілі проекту.

Виявлення ризиків – це процес, який повторюється, адже можуть стати відомими нові ризики або ризики можуть змінитися протягом виконання проекту. Ризики, що можуть нести негативні наслідки для проекту, називають «загрозами», а ризики, які позитивно впливають на проект, називають «можливостями». Всі виявлені ризики необхідно розглянути відповідно до 4.3.6.

До ідентифікації ризиків необхідно залучати декілька учасників, як правило, замовника проекту, спонсора проекту, менеджера проекту, членів команди проекту, топ-менеджерів, користувачів, експертів з управління ризиком, інших членів управлінського комітету проекту, а також спеціалістів у даній області. Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Виявлення ризиків: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту	Реєстр ризиків

#### 4.3.5 Оцінювання ризиків (Assess risks)

Метою оцінювання ризиків є вимірювання та визначення пріоритетів ризиків для подальших дій.

Цей процес включає в себе оцінку ймовірності виникнення будь-якого з ризиків та відповідних наслідків для цілей проекту, якщо ризикова подія відбудеться. Далі розставляють пріоритети серед ризиків, відповідно до цієї оцінки, враховуючи такі фактори, як строки і толерантність до ризику ключових зацікавлених сторін.

Оцінка ризику є процесом, що повторюється відповідно до підпункту 4.3.7. Тенденції можуть вказувати на необхідність більшої чи меншої активності з управління ризиками. Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Оцінювання ризиків: входи та виходи

Входи	Виходи
Реєстр ризиків План управління проектом	Пріоризовані ризики

#### *4.3.6 Робота з ризиками (Treat risks)*

Метою роботи з ризиками є розробка варіантів і визначення заходів для розширення можливостей і зниження загроз для цілей проекту.

Цей процес регулює ризики шляхом включення ресурсів та операцій в бюджет і розклад. Робота з ризиками повинна відповідати ризику, бути економічно ефективною, своєчасною та реалістичною в межах контексту проекту, її повинні розуміти усі зацікавлені сторони. Робота з ризиками призначається відповідній особі.

Робота з ризиками включає заходи для уникнення ризику, зменшення ризику, ухилення від ризику або розробку планів дій, які використовуються при виникненні ризикових подій.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.6

Таблиця 4.6 – Розгляд ризиків: входи та виходи

Входи	Виходи
Реєстр ризиків	Реагування на ризики
Плани проекту	Запити на зміни

#### *4.3.7 Управління ризиками (Control risks)*

Метою управління ризиками є зведення до мінімуму будь-яких відхилень за проектом шляхом визначення чи є реакція на ризик і чи має вона бажаний ефект.

Це досягається завдяки відстеженню ідентифікованих ризиків, виявленню та аналізу нових ризиків, моніторингу умов для запуску плану дій на випадок непередбачених обставин, а також розгляду прогресу роботи з ризиками шляхом оцінки її ефективності.

Проектні ризики повинні періодично оцінюватися протягом усього життєвого циклу проекту, коли виникає новий ризик або коли віха досягнута.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.7.

Таблиця 4.7 – Управління ризиками: входи та виходи

Входи	Виходи
Реєстр ризиків	Запити на зміни
Дані про хід роботи	Корегувальні дії
Плани проекту	
Реакції на ризики	

#### 4.3.8 Планування якості (*Plan quality*)

Метою планування якості є визначення вимог до якості та стандартів, які будуть застосовуватися у проекті, результатів поставки проекту, і те, яким чином ці вимоги і стандарти будуть витримані відповідно до цілей проекту.

Цей процес включає в себе:

- визначення та узгодження зі спонсором проекту та іншими зацікавленими сторонами, яким чином досягти цілей та відповідних стандартів;
- встановлення інструментів, процедур, методів і ресурсів, необхідних для досягнення вимог відповідних стандартів;
- визначення методологій, методів та ресурсів для реалізації запланованих систематичних операцій з управління якістю;
- розробку плану з якості, який включає типи оглядів, обов'язки та учасників календарного плану згідно з загальним графіком проекту;
- підсумовування всієї інформації стосовно якості в плані з якості.

У зв'язку з тимчасовим характером проектів та їх часовим обмеженням у більшості проектів не розробляють стандарти якості. Розробка і прийняття організацією стандартів з якості та показників якості продукції можуть не входити до меж проекту. За це прийняття, як правило, відповідає організація, яка виконує проект, і воно виступає як вхід у цьому процесі. Планування якості має відноситись (належати) до /або включати в себе політику з управління якістю, встановлену вищим керівництвом.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.8.

Таблиця 4.8 – Планування якості: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту	План з якості
Вимоги до якості	
Політика з управління якістю	
Затверджені зміни	

#### 4.3.9 Забезпечення якості (*Perform quality assurance*)

Метою забезпечення якості є процес надання результатів та планування проекту, який включає в себе всі процеси, інструменти, процедури, методи та ресурси, необхідні для задоволення вимог щодо якості у проєкті.

Цей процес включає:

- підтвердження того, що цілі і відповідні стандарти, що мають бути досягнуті, є узгодженими, зрозумілими, прийнятими і їх дотримуються відповідні члени організації проєкту;
- виконання плану якості по мірі просування проєкту, а також забезпечення того, що використовуються визначені інструменти, процедури, методи та засоби.

Забезпечення якості – це дотримання вимог та стандартів.

Аудит забезпечення якості може здійснюватися поза межами повноважень проєкту іншими членами організації або клієнтами. Аудити визначають виконання процесу управління якістю, а також необхідність рекомендованих заходів або запитів на внесення змін. Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.9.

Таблиця 4.9 – Забезпечення якості: входи та виходи

Входи	Виходи
План забезпечення якості	Запит на зміни

#### 4.3.10 Виконання контролю якості (*Perform quality control*)

Метою здійснення контролю якості є визначення, чи дотримуються встановлених цілей проєкту, вимог до якості та стандартів, а також виявлення причин і шляхів усунення незадовільної роботи.

Цей процес застосовується протягом усього життєвого циклу проекту і включає:

- моніторинг якості результатів і процесів, які виконуються, і виявлення дефектів з використанням встановлених засобів, процедур і методів;
- аналіз можливих причин дефектів;
- визначення профілактичних заходів та запитів на зміни;
- передача інформації про коригувальні дії і запити на зміни відповідним членам організації проекту.

Контроль якості може здійснюватися за межами проекту іншими підрозділами організації або клієнтами. Контроль якості може виявити причини низької продуктивності процесу і якості продукції і може привести до застосування рекомендованих заходів, або формування запитів на зміни в тому випадку, коли виникає необхідність усунути невідповідну продуктивність.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.10.

Таблиця 4.10 – Виконання контролю якості: входи і виходи

Входи	Виходи
Дані про хід робіт	Оцінки контролю якості
Поставки (результати)	Перевірені результати
План якості	Звіти з проведеного контролю Запити змін Корегувальні дії

#### 4.3.11 Створення команди проекту (*Establish project team*)

Метою створення команди проекту є залучення людських ресурсів, необхідних для завершення проекту.

Менеджер проекту повинен визначити, яким чином і коли потрібно наймати команду проекту, так само, яким чином і коли потрібно її розпустити. Якщо людських ресурсів недостатньо в межах організації, слід розглянути варіант найму додаткових ресурсів або роботи за субпідрядом з іншою організацією. Повинно бути встановлене місце, де буде виконуватися робота, визначені ролі та обов'язки персоналу, а також вимоги до звітності та обміну інформацією.

Менеджер проекту може мати, або не мати повного контролю над процесом відбору членів команди проекту, але ж він має брати участь у цьому відборі. При створенні команди проекту менеджер проекту при можливості повинен брати до уваги такі фактори, як навички та досвід, особливості характеру людей та динаміку групи. Проекти, як правило, здійснюються в мінливих умовах, то ж цей процес зазвичай виконується безперервно протягом всього виконання проекту.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.11.

Таблиця 4.11 – Створення команди проекту: входи та виходи

Входи	Виходи
Потреби в ресурсах	Призначення персоналу
Схема організаційної структури проекту	Контракти з персоналом
Наявність ресурсів	
Плани проекту	
Опис функцій учасників	

#### 4.3.12 Оцінка ресурсів (*Estimate resources*)

Метою оцінки ресурсів є визначення ресурсів, необхідних для кожної операції зі всього списку операцій. До ресурсів можуть входити люди, будівлі, устаткування, матеріали та інструменти.

Властивості ресурсів реєструються, а саме – походження, кількість, початок та завершення функціонування.

Входи та виходи процесу наведені у табл. 4.12.

Таблиця 4.12 – Оцінка ресурсів: входи та виходи

Входи	Виходи
Список операцій	Потреби в ресурсах
Плани проекту	План з ресурсів
Затверджені зміни	

#### *4.3.13 Визначення організації проекту (Define project organization)*

Метою визначення організації проекту є забезпечення всіх необхідних зобов'язань від усіх сторін, що беруть участь в проекті. Ролі, обов'язки та повноваження, які мають відношення до проекту, повинні бути визначені відповідно до характеру та складності проекту. Також необхідно брати до уваги дотримання існуючої політики організації.

Визначення організаційної структури проекту включає визначення всіх членів команди та інших осіб, безпосередньо залучених до роботи над проектом. Цей процес включає в себе розподіл обов'язків за проектом і повноважень. Ці обов'язки та повноваження можуть бути визначені на відповідних рівнях ієрархічної структури робіт.

Такі визначення зазвичай включають в себе обов'язки для виконання затверджених робіт, управління розвитком і розподілом ресурсів.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.13.

Таблиця 4.13 – Визначення організації проекту: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту	Опис функцій учасників
Ієрархічна структура робіт	Схема організаційної структури проекту
Вимоги до ресурсів	
Реєстр зацікавлених сторін	
Затверджені зміни	

#### *4.3.14 Розвиток команди проекту (Develop project team)*

Метою розвитку команди проекту є постійне покращення діяльності та взаємодії членів команди. Цей процес повинен підвищити мотивацію команди і продуктивність. Він залежить від компетенції команди проекту (див. також 4.3.11). Головні правила належної поведінки повинні бути встановлені на самому початку проекту, щоб звести до мінімуму непорозуміння і конфлікти.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.14.

Таблиця 4.14 – Розвиток команди проекту: входи та виходи

Входи	Виходи
Призначення персоналу	Продуктивність роботи команди
Наявність ресурсів	Ділові характеристики команди
План ресурсів	
Опис функцій учасників	

#### 4.3.15 Контроль ресурсів (*Control resources*)

Метою контролю ресурсів є впевненість у тому, що ресурси, необхідні для виконання проектної роботи, є в наявності і призначаються в порядку, необхідному для задоволення вимог до проекту.

Конфлікти через наявність ресурсів можуть виникнути у зв'язку з форсмажорними обставинами, такими, як відмова обладнання, метеорологічні умови, трудові заворушення або технічні проблеми. За таких умов можливий перегляд календарного плану, що безпосередньо відобразиться у зміні потреб у ресурсах на поточні або наступні операції. Слід обрати відповідну методику щодо виявлення таких недоліків, щоб полегшити перерозподіл ресурсів.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.15.

Таблиця 4.15 – Контроль ресурсів: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту	Запити змін
Призначення персоналу	Корегуючи заходи
Наявність ресурсів	
Дані про просування проекту	
Вимоги до ресурсів	

#### 4.3.16 Управління командою проекту (*Manage project team*)

Метою управління командою проекту є покращення діяльності команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем, заохочення спілкування і координація змін для досягнення успіху проекту.

Результатом управління командою проекту може стати потреба у перегляді вимог до ресурсів. Спірні питання повинні бути підняті та входи передбачені для оцінки продуктивності персоналу та вивчення засвоєних уроків. Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.16.

Таблиця 4.16 – Управління командою проекту: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту Схема організаційної структури проекту Опис функцій учасників Дані про просування проекту	Продуктивність персоналу Ділова характеристика персоналу Запити змін Корегуючі заходи

#### 4.3.17 Планування придбань (*Plan procurements*)

Метою планування придбань є розробка стратегії здійснення закупок, забезпечення належного планування всього процесу і документального оформлення перед початком здійснення закупок.

Цей процес використовується для полегшення прийняття рішень при здійсненні придбань, для того, щоб визначити підхід до закупок, розробити специфікації закупок та вимоги.

Входи та виходи процесу наведені у таблиці 4.17.

Таблиця 4.17 – Планування придбань: входи і виходи

Входи	Виходи
Плани проекту Власний потенціал і можливості Існуючі контракти Вимоги до ресурсів Реєстр ризиків	План закупок Список головних постачальників Список рішень «Виробляти чи закуповувати»

#### 4.3.18 Вибір постачальників (*Select suppliers*)

Метою здійснення вибору постачальників є забезпечення того, щоб інформація, отримана від постачальників, гарантувала надійну оцінку

пропозицій відносно заявлених вимог, розгляд та вивчення всієї представленої інформації, а також вибір постачальників.

Запит про надання інформації, пропозиція, запропонована ціна, оферта або котирування, кожне з яких слугує для різних цілей, повинні бути однозначними, щоб інформація, отримана у відповідь на конкретний тип запиту, задовільнила потреби клієнтів і відповідала правовим та нормативним вимогам.

Запит повинен містити повний опис документів, які повинні бути надані, наприклад, зміст, формат, вид і кількість цих документів, а також їх призначення і дату, до якої вони повинні бути представлені.

Коли робиться запит пропозицій, представлені документи повинні містити достатню інформацію для здійснення вибору постачальника.

Оцінювання пропозиції кожного постачальника повинне здійснюватися відповідно до обраних критеріїв оцінки. Остаточний вибір робиться на основі того, що вважається найбільш доцільною і вигідною пропозицією з посиланням на критерії оцінки.

Може тривати період переговорів щодо вибору кращого постачальника та узгодження остаточних умов договору.

Між вибором кращого постачальника і узгодженням остаточних умов договору може бути період переговорів. Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.18.

Таблиця 4.18 – Вибір постачальників: входи і виходи

Входи	Виходи
План закупок	Запит про надання інформації, пропозиція, запропонована ціна, оферта або котирування
Список головних постачальників	
Тендери постачальників	
Список рішень «Виробляти чи закуповувати»	Контракти чи замовлення
	Список відібраних постачальників

#### 4.3.19 Адміністрування придбань (*Administer procurements*)

Метою адміністрування придбань є управління відносинами між покупцем та постачальниками.

Цей процес включає в себе моніторинг та розгляд діяльності постачальників та отримання регулярних звітів про виконану роботу та вжиття відповідних заходів для забезпечення дотримання всіх вимог проекту, включаючи типи контрактів, якість, продуктивність, своєчасність і безпеку.

Цей процес починається з випуском договірної документації та закінчується із закриттям договору. Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.19.

Таблиця 4.19 – Адміністрування придбань: входи та виходи

Входи	Виходи
Контракти або замовлення на купівлю	Запити змін
Плани проекту	Корегуючі заходи
Затверджені зміни	
Звіти про перевірку	

#### 4.3.20 Планування комунікацій (*Plan communications*)

Метою планування комунікацій є встановлення інформаційних та комунікаційних потреб зацікавлених сторін.

Незважаючи на те, що в проекті існує потреба в передачі інформації щодо проекту, інформаційні потреби та методи розповсюдження різняться. Фактори успіху проекту включають визначення інформаційних потреб зацікавлених сторін і будь-яких санкціонованих інформаційних потреб, наприклад, уряду або регулюючих органів, а також визначення підходящих засобів задоволення цих потреб.

Такі фактори, як географічно розосереджений персонал, різноманітність культур і організаційні фактори можуть значно впливати на комунікаційні вимоги. Для додаткової інформації див. 4.5.1.

Цей процес повинен стартувати на початку планування проекту слідом за визначенням та аналізом зацікавлених сторін та повинен регулярно переглядатися та перевірятися, оскільки він має забезпечувати безперервну ефективність протягом усього проекту. Комунікаційний план визначає інформаційні вимоги і повинен бути легко доступним для відповідних зацікавлених сторін протягом усього проекту.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.20.

Таблиця 4.20 – Планування комунікацій: входи та виходи

Входи	Виходи
Плани проекту	План комунікацій
Реєстр зацікавлених сторін	
Описи ролей	
Затверджені зміни	

#### 4.3.21 Поширення інформації (*Distribute information*)

Мета поширення інформації – зробити доступною необхідну для зацікавлених сторін проекту інформацію, що визначена у плані комунікацій, та реагування на непередбачені специфічні запити інформації.

Організаційна політика, процедури та інша інформація можуть бути змінені, доставлені, або бути під впливом як результат цього процесу.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.21.

Таблиця 4.21 – Поширення інформації: входи та виходи

Входи	Виходи
План комунікацій	Поширення інформація
Звіти про хід роботи	
Непередбачені запити	

#### 4.3.22 Управління комунікаціями (*Manage communications*)

Метою управління комунікаціями є задоволення комунікаційних потреб зацікавлених сторін проекту, а також розв'язання комунікаційних задач у міру їх виникнення.

Успіх чи провал проекту може залежати від того, наскільки добре члени команди проекту та зацікавлені сторони взаємодіють між собою. Цей процес повинен зосередитися на зростанні розуміння та кооперуванні між різноманітними зацікавленими сторонами за допомогою якісних комунікацій; забезпечені своєчасною, точною та об'ективною інформацією; рішенні комунікаційних питань для мінімізації ризику завдання шкоди

проекту через невідомі чи невирішенні питання або непорозуміння із зацікавленими сторонами.

Входи і виходи процесу наведені в таблиці 4.22.

Таблиця 4.22 – Управління комунікаціями: входи та виходи

Входи	Виходи
План комунікацій	Точна і своєчасна інформація
Поширення інформації	Коригувальні дії

#### *4.3.23 Зіставлення груп процесів з предметними групами*

Зіставлення груп процесів з предметними групами подано у *додатку Г*. Цей додаток відтворює взаємодію окремих процесів у кожній з груп процесів, вказаних у підпункті 4.2.2, у зіставленні з предметними групами, вказаними у підпункті 4.2.3.

Не всі взаємодії процесів показано на рисунках. Стрілки представляють одну логічну послідовність процесів. Організація, керівник проекту, команда управління проектом та команда проекту спільно визначають, які саме процеси є важливими та якою повинна бути їх послідовність. Будь-який процес може повторюватися.

## 5 РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконана курсова робота у визначені кафедрою строки передається керівникові та консультантам для її рецензування та допуску до захисту. Захист курсових робіт відбувається перед комісією, кількісний та персональний склад якої визначається кафедрою.

Для захисту студент робить презентаційний матеріал та готовує 5–7-ми хвилинний виступ. У виступі студент обґрутує висновки, зроблені в роботі, дає пояснення по суті критичних зауважень, відповідає на запитання керівника та інших викладачів і аспірантів кафедри.

Результати захисту курсової роботи оцінюються за національною шкалою – «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» та за шкалою ECTS – «A», «B», «C», «D», «E».

У разі недопуску курсової роботи до захисту студент повинен врахувати зауваження керівника курсової роботи та доопрацювати її з повторною подачею керівникові.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кононенко, І.В. Розробка проектів, планів та програм розвитку соціально-економічних систем : навч. посіб. / І.В. Кононенко, О.В. Ємельянова, О.І. Чайкова ; за ред. проф. І.В. Кононенка. – Х. : НТУ «ХПІ», 2012. – 336 с.
2. Словник-довідник з питань управління проектами / С.Д. Бушуев; Українська асоціація управління проектами. – К. : Деловая Украина, 2001. – 640 с.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Т.1, версия 1.2 / [пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева]. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.
4. Бушуев, С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence BaseLine) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К. : IPIDUМ, 2010. – 208 с.
5. ISO 21500:2012 Guidance on project management / The British Standards Institution, 2012. – 48 p.
6. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – Fifth Edition. – Project Management Institute, 2013. – 589 p.
7. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation "P2M" / by Project Management Professionals Certification Center (PMCC), 2001. – 95 p.

**ДОДАТОК А**  
**Титульний аркуш до курсової роботи**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”**

**Кафедра стратегічного управління**

**КУРСОВА РОБОТА**

тема: «\_\_\_\_\_»»

Керівник роботи:

\_\_\_\_\_ / ініціали, прізвище/

Виконавець:

студент групи \_\_\_\_\_ /ініціали, прізвище /

Харків – 20\_\_\_\_.

ДОДАТОК Б  
Титульний аркуш до курсової роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
“ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ”  
Кафедра стратегічного управління

Оцінка

голова комісії  
д.т.н., професор  
\_\_\_\_\_/Кононенко І.В./  
«\_\_\_\_» 20 \_\_\_\_ р.

Курсова робота  
з дисципліни «Управління програмами та портфелями організацій»  
на тему: «\_\_\_\_\_»

Консультант:  
доц. каф. СУ, \_\_\_\_\_ / Гринченко М.П. /  
“\_\_\_\_” 20 \_\_\_\_ р.

Консультант:  
доц. каф. СУ, \_\_\_\_\_ /Гринченко М.А. /  
“\_\_\_\_” 20 \_\_\_\_ р.

Керівник роботи:  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ / /  
“\_\_\_\_” 200 \_\_\_\_ р.

Виконавець:  
студент групи \_\_\_\_\_ / /  
“\_\_\_\_” 20 \_\_\_\_ р.

Харків – 20 \_\_\_\_.

## ДОДАТОК В

Завдання на курсову роботу для студентів

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»  
Кафедра стратегічного управління

Завдання  
на курсову роботу з дисципліни «Управління програмами та портфелями  
організацій»  
студента групи \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я по батькові )

Тема роботи: « \_\_\_\_\_ »

1. Науково-дослідна частина роботи
- 2 Управління зацікавленими сторонами
  - 2.1 Визначення зацікавлених сторін
  - 2.2 Управління зацікавленими сторонами
- 3 Управління якістю проекту
  - 3.1 Планування якості
  - 3.2 Забезпечення якості
  - 3.3 Контроль якості
- 4 Управління ресурсами проекту
  - 4.1 Створення команди проекту
  - 4.2 Оцінка ресурсів
  - 4.3 Визначення організації проекту
  - 4.4 Розвиток команди проекту
  - 4.5 Контроль ресурсів
  - 4.6 Управління командою проекту
- 5 Управління комунікаціями проекту
  - 5.1 Планування комунікацій
  - 5.2 Поширення інформації
  - 5.3 Управління комунікаціями

Керівник курсової роботи \_\_\_\_\_

Студент групи \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## ДОДАТОК Г

### Зіставлення груп процесів з предметними групами

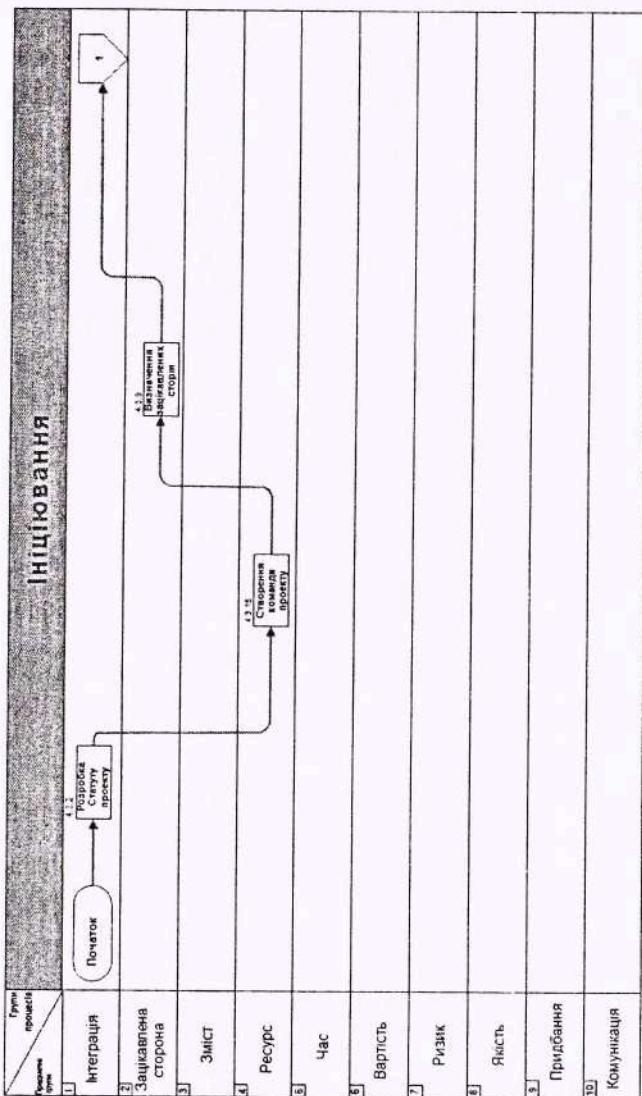


Рисунок Г.1 – Процеси групи ініціювання

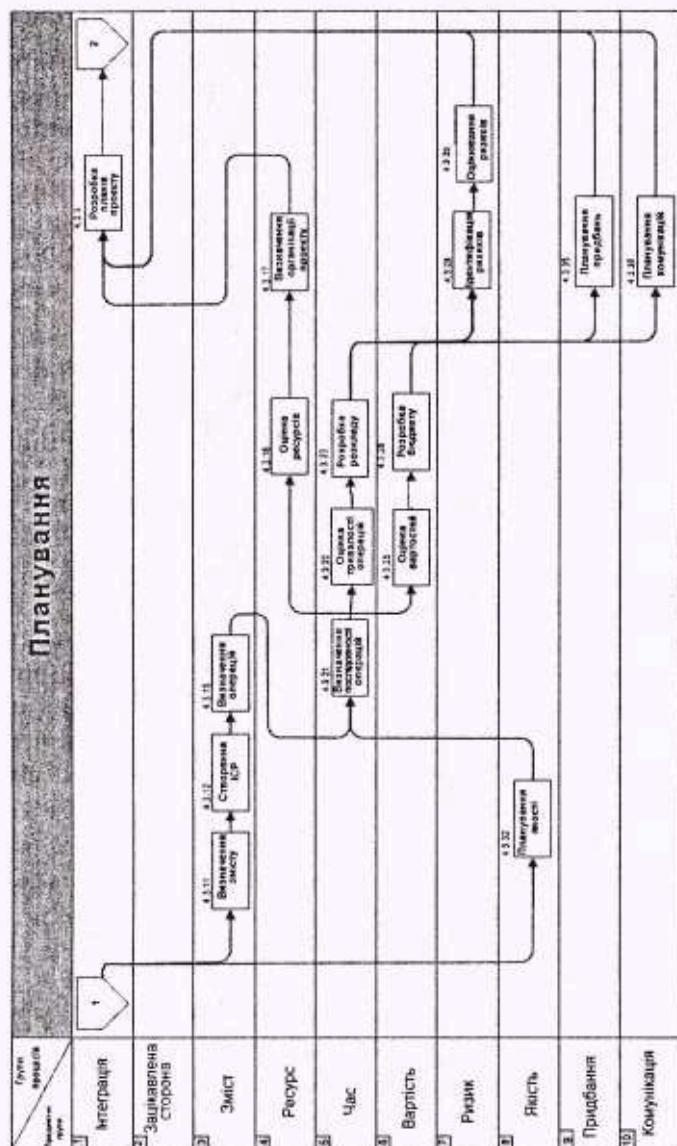


Рисунок Г.2 – Процеси групи планування

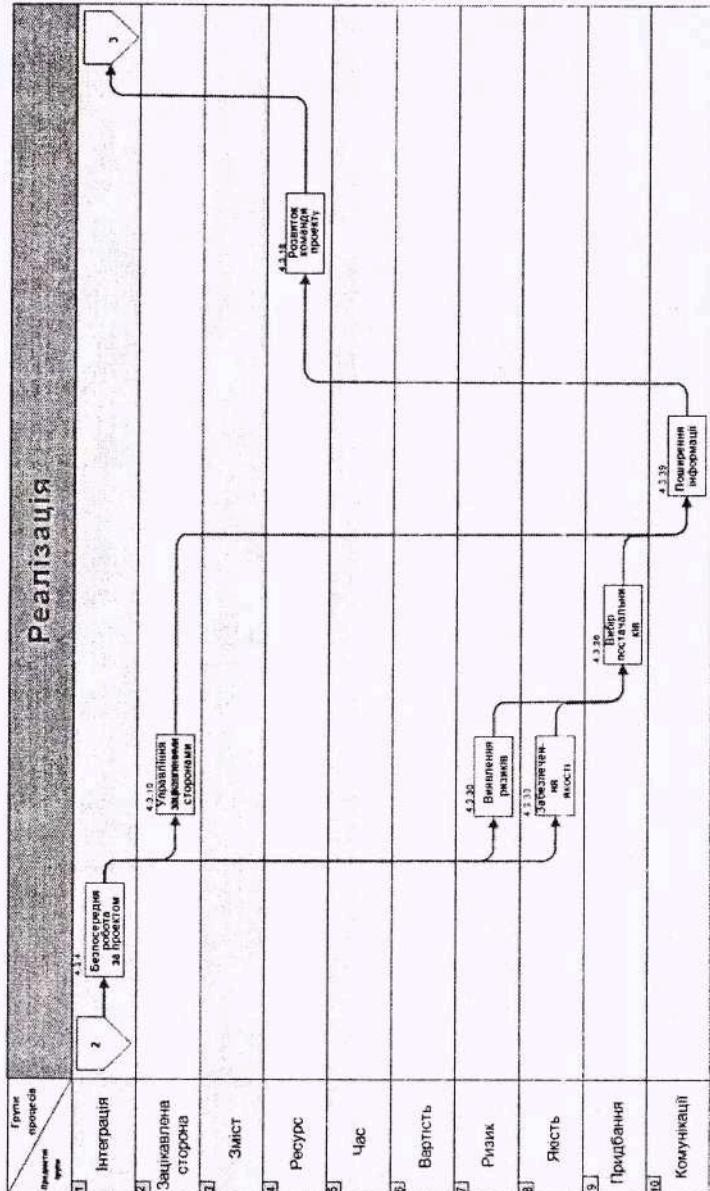


Рисунок Г.3 – Процеси групи реалізації

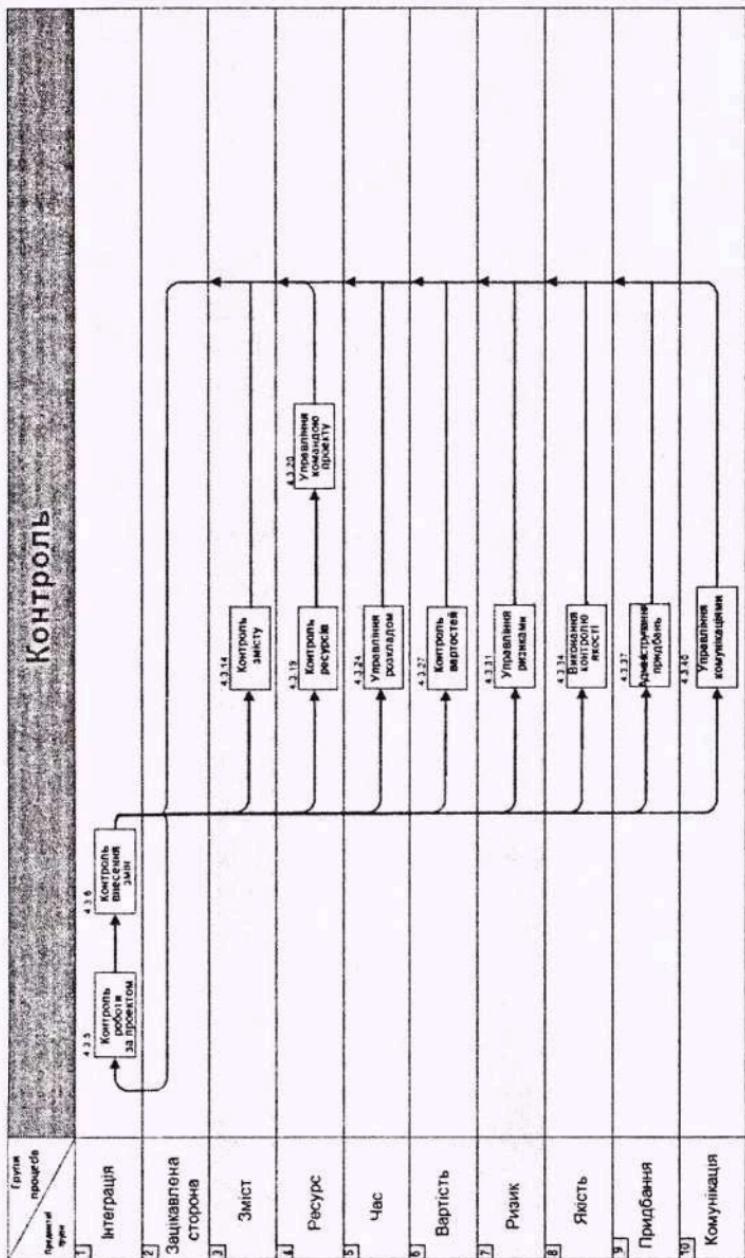


Рисунок Г.4 – Процеси групи контролю

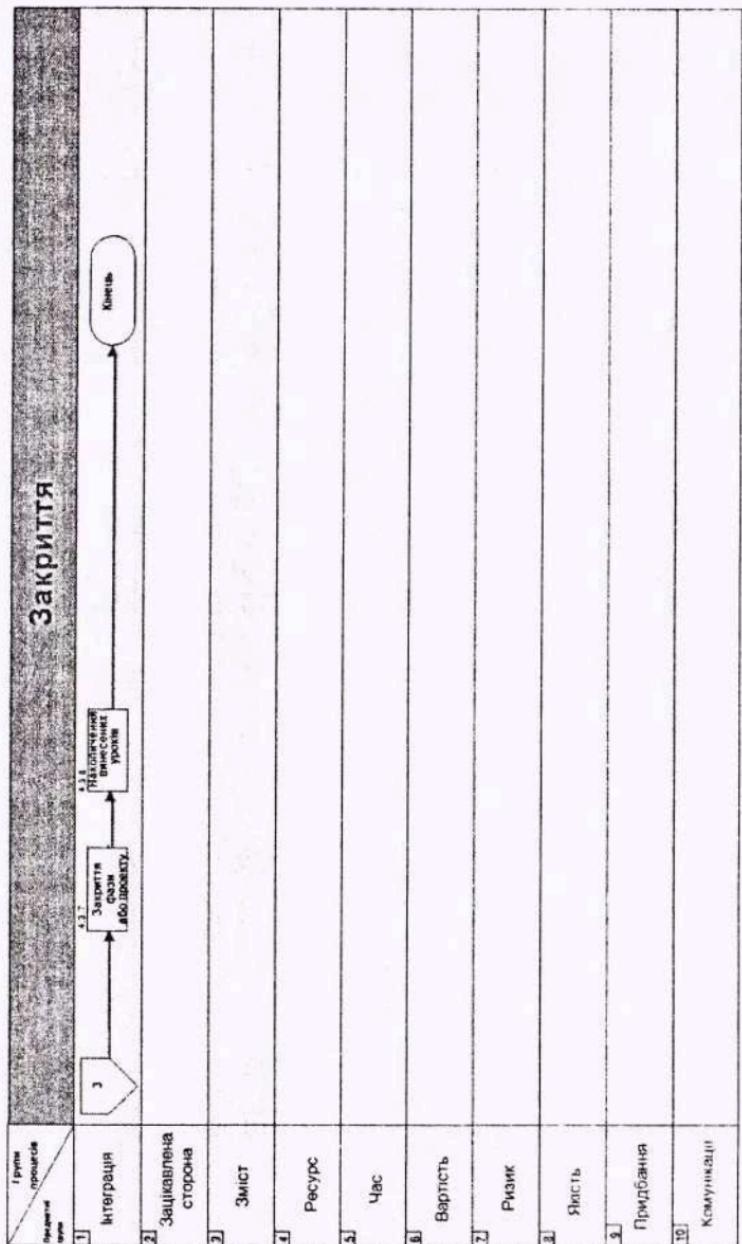


Рисунок Г.5 – Процеси групи закриття

## ЗМІСТ

Вступ.....	
1 Мета і завдання методичних вказівок.....	
2 Загальні вимоги до курсової роботи.....	
3 Вимоги до оформлення курсової роботи.....	
4 Процеси управління проектами.....	
4.1 Застосування процесу управління проектами.....	
4.2 Групи процесів та предметні групи (Process groups and subject groups).....	
4.3 Процеси (Processes).....	
5 Рецензування та захист курсової роботи.....	
Список літератури.....	
Додаток А Титульний лист до курсової роботи.....	
Додаток Б Титульний лист до курсової роботи.....	
Додаток В Завдання на курсову роботу для студентів .....	
Додаток Г Зіставлення груп процесів з предметними групами.....	

## Для нотаток